

## Factores que influyen en la toma de decisiones sobre la RSC

Un estudio comparativo sobre las percepciones de estudiantes peruanos y brasileños

**Elsa Del Castillo Mory**

Candidata a Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

M.B.A. por el Instituto de Empresa Business School, Madrid-España. Profesora e

Investigadora del Departamento Académico de Administración de la Universidad

del Pacífico, Lima, Perú.

[delcastillo\\_ec@up.edu.pe](mailto:delcastillo_ec@up.edu.pe)

**Monica Bose**

Candidata a Doctora por la Facultad de Economía, Administración y

Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo, Brasil

CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, Brasil

---

### Resumen

La consideración de aspectos de responsabilidad social corporativa (RSC) en las decisiones sobre la actuación empresarial se ve influenciada por diversos factores, entre los cuales destacan las creencias personales de los decisores respecto de las que constituyen las responsabilidades de la empresa en la sociedad –factor de motivación interna de la persona– y la influencia de los diversos grupos de interés con los que la organización interactúa –factor de motivación desde el entorno–. El estudio presentado en este artículo, realizado en una muestra de estudiantes de maestría del Perú y del Brasil, tuvo por objetivo analizar cómo esos factores son percibidos por los encuestados cuando deben priorizar los diversos campos de actuación social responsable de la empresa. Los resultados indican que el factor económico tiende a ser el principal motivador en la mayor parte de los procesos decisorios. Por otra parte, se evidenció el hecho de que los grupos de interés ejercen mayor influencia en temas vinculados con la oferta de productos y servicios, contexto en el cual la legitimidad percibida en las demandas de esos grupos es el atributo que se destaca como el más importante al priorizar los ámbitos de actuación empresarial.

**Palabras clave:** Responsabilidad social corporativa; actuación social corporativa; toma de decisiones; gestión de stakeholders o grupos de interés.

---

### Introducción

Los retos que afrontan los países latinoamericanos para reducir los indicadores de pobreza y reemplazarlos por señales de desarrollo social y económico son de tal magnitud que requieren de la participación activa de los diversos actores de la sociedad. En este contexto, la empresa desempeña un papel relevante porque concentra poder económico y cuenta con las capacidades requeridas para articular a diversos actores y para desarrollar iniciativas de escala

considerable. Por otra parte, los mercados, cada vez más maduros e informados, exigen que la empresa latinoamericana actúe de manera competitiva, en el marco de un comportamiento ético autoimpuesto, que debe ir más allá de los límites geográficos y de la influencia de los reguladores locales.

Los principios que promueve la RSC como filosofía empresarial debieran traducirse en acciones

concretas promovidas por quienes protagonizan la toma de decisiones en el nivel corporativo. Por ello, estudiar aquellos factores que influyen en la toma de decisiones del directivo en su interacción con los diversos grupos de interés puede dar luces sobre los aciertos y desaciertos en este proceso de aprendizaje en el ámbito empresarial, de modo de delinear una agenda de trabajo a futuro que motive a los empresarios y directivos a actuar de manera más articulada y efectiva en la búsqueda del desarrollo de la región y del bienestar de los ciudadanos que la habitan. En este sentido, el presente artículo ha buscado recoger las motivaciones y percepciones de un grupo de ejecutivos de empresas peruanas y brasileñas sobre la forma de abordar la RSC y llevarla al terreno de la práctica empresarial.

### Objetivo del estudio

El estudio empírico realizado ha buscado cumplir dos objetivos centrales. Por un lado, identificar, en la muestra de profesionales analizada, los factores presentes en el proceso de toma de decisiones sobre los diversos campos de la actuación empresarial en temas de RSC. Y, por otro lado, mediante el estudio comparativo de la muestra de estudiantes de maestrías en administración de empresas (MBA) en una universidad del Perú y una de Brasil, evidenciar la posible existencia de diferencias en las percepciones y prioridades de ejecutivos de empresas que operan en ambas realidades.

### Marco conceptual

El directivo y la actuación social responsable de la empresa

El papel desempeñado por los directivos en la toma de decisiones sobre aspectos de la actuación social responsable ha sido tema de atención en varios estudios previos. Clarkson y algunos otros académicos que lo antecedieron atienden este tema en sus investigaciones. En efecto, de acuerdo con Clarkson (1995), los líderes son piezas clave en las organizaciones que incorporan la gestión responsable a su conducta, lo que las

coloca en mejores condiciones para cumplir sus objetivos de creación de bienestar no solo para sí mismas, sino también para sus grupos de interés. En ese mismo sentido, Wood (1991a) se refiere a la **discrecionalidad** del directivo, que podría ser afectada por su trayectoria ética personal, su bagaje cultural, sus preferencias, sus valores y su experiencia de vida, así como por aspectos vinculados a la relación de la empresa con la sociedad. Con base en esas reflexiones, sugiere la necesidad de estudiar cómo los directivos cumplen con expectativas económicas, éticas, legales y discrecionales relacionadas con la actuación social responsable de sus organizaciones.

Dos aspectos han sido de especial interés para los estudiosos del tema, ambos de cierto modo interrelacionados: por un lado, el que respecta a las percepciones del directivo y, por otro lado, el que se refiere a sus valores personales. En ese sentido, Boal y Perry (1985) afirman que probablemente los directivos tienen percepciones variadas sobre sus responsabilidades y que las características personales y de la organización pueden estar relacionadas con esa variedad de percepciones, lo que explicaría el comportamiento diverso de las empresas en el campo de la responsabilidad social. De manera semejante, Agle et al. (1999) proponen que los valores de los directivos son características primarias que influenciarían sus percepciones y, consecuentemente, la acción social de la empresa. Finalmente, Greening y Gray (1994) destacan el papel que desempeña el compromiso de la alta dirección con los temas políticos y sociales de la organización, y la integración de estos aspectos en los diversos mecanismos de gestión, entre ellos, la planificación estratégica.

Los ámbitos de la responsabilidad social corporativa (RSC)

Uno de los temas de interés en los trabajos de investigación sobre RSC se refiere a la delimitación de los ámbitos o áreas de actividad de las empresas, en los cuales el desempeño responsable en el nivel corporativo está presente. Con el pasar de los años y de acuerdo con la coyuntura vivida en cada

época, los empresarios y los directivos han visualizado de formas distintas las posibilidades de actuar de modo socialmente responsable.

Steiner (1971) y, posteriormente, Wartick y Cochran (1985) se refieren a la existencia de un contrato mediante el cual la sociedad le confiere legitimidad a la empresa debido a su papel social. Según esos últimos autores, las empresas influyen políticamente en la sociedad y su participación en temas como seguridad en el trabajo, salud laboral, protección ambiental y uso de tecnología son factores clave. En relación con el conjunto de responsabilidades que van más allá de las inherentes a la operación de la empresa, Wood (1991a, 1991b, 1991c) menciona tres etapas de comportamiento social corporativo: la evaluación del entorno, la gestión de los grupos de interés y la gestión de los impactos generados por la empresa en dicho entorno. De acuerdo con su propuesta, la empresa podrá desarrollar algunos impactos sociales durante esas etapas, implementar determinados programas de carácter social e, inclusive, concebir un conjunto de políticas sociales que orienten su acción. Estos ámbitos de actuación podrían ser complementados con muchos otros, tales como la preocupación por la contaminación, los problemas de discriminación racial, la pobreza y el tema del consumo.

### Los grupos de interés

El concepto de grupo de interés (stakeholder) fue utilizado por primera vez en 1963. Una de las interpretaciones más comunes del término es la referencia al juego de múltiples intereses sobre la empresa, que van más allá de los intereses de propietarios y accionistas (stockholders y shareholders, respectivamente). Una segunda interpretación se refiere a la imagen de un jugador de póquer. Según Goodpaster (1979: 85; en González, 2001), «cualquiera con un 'interés' en juego es quien juega y coloca algún valor económico en riesgo». Freeman (1984), por su parte, utiliza un concepto amplio para definir los grupos de interés de la empresa, refiriéndose a cualquier grupo o individuo que afecte o sea afectado por el alcance de los objetivos de la empresa.

La teoría sobre los grupos de interés puede ser considerada en la literatura sobre RSC como un instrumento esencial para definir su validez en el nivel de principios (carácter normativo), para describir adecuadamente la realidad (carácter descriptivo) y como un poderoso instrumento de gestión (carácter instrumental). A su vez, es considerada una teoría descriptiva al mostrar a la empresa como una constelación de intereses de cooperación y de competencia, que tienen en sí mismos un valor intrínseco. A partir de esta idea son desarrolladas diversas tipologías sobre los grupos de interés (Evan y Freeman 1979, en Freeman 1984; Mitchell, et al. 1997; Carroll 1996). Por otro lado, es considerada una teoría instrumental, al establecer el marco para examinar las conexiones posibles entre la práctica de la gestión y el alcance de metas y resultados esperados por la organización (Freeman 1984; Savage et al. 1991). Asimismo, puede ser vista como una teoría normativa, al proponer que los grupos de interés representan derechos legítimos en los aspectos sustantivos y operacionales de la actividad de la organización (Evan y Freeman 1988, en Donaldson y Preston, 1995). Por último, es considerada una teoría de gestión por el hecho de recomendar actitudes, estructuras y prácticas gerenciales para administrar adecuadamente la atención de los grupos de interés de la organización (Donaldson y Preston 1995).

### La actuación social responsable de la empresa

Uno de los campos de atención en los estudios sobre RSC se refiere al modo de analizar el desempeño de la empresa en cuanto a su actuación social responsable. Carroll (1979) integra en su modelo de actuación social responsable corporativa tres ideas que pueden confundirse: la responsabilidad social, que se refiere a principios asumidos por la empresa; la respuesta social, que corresponde al proceso mediante el cual las compañías actúan sobre su entorno; y la gestión de problemas o asuntos sociales, que se refiere a la creación

de políticas para atender a cuestiones sociales. Como sugieren Wartick y Cochran (1985), el concepto de actuación social responsable empresarial es resultado de treinta años de confrontaciones académicas sobre el tema de la RSC. Un resumen de este modelo realizado por dichos autores se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1

El modelo de actuación social responsable en el ámbito corporativo <sup>1/</sup>

Principios	Procesos	Políticas
Responsabilidad social corporativa 1. Económico 2. Legal 3. Ético 4. Discrecional Dirigido por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato social</li> <li>• El agente moral</li> </ul>	Respuesta social empresarial 1. Reactivo 2. Defensivo 3. Acomodativo 4. Proactivo Dirigido por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para responder al cambio de las condiciones de la sociedad</li> <li>• Enfoque directivo hacia la acción de la empresa</li> </ul>	Gestión de problemas/Asuntos sociales 1. Identificación de los asuntos/problemas 2. Análisis de los asuntos/problemas 3. Desarrollo de respuestas Dirigido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir sorpresas</li> <li>• Determinar políticas corporativas efectivas</li> </ul>
Orientación filosófica	Orientación institucional	Orientación organizacional

1/: Traducción libre de la versión en inglés.

Fuente: Wartick y Cochran (1985: 767).

Algunos años después, Clarkson (1995) analizó los aportes de Carroll (1979) y de Wartick y Cochran (1985), y rescató la intención de estos autores de realizar un análisis integral de los tres niveles de la gestión socialmente responsable: los principios, por medio de la responsabilidad social como concepto –nivel denominado CSR1–; los procesos y estrategias para poner en práctica una gestión responsable –nivel denominado CSR2–; y el desarrollo de políticas y programas para gerenciar los temas sociales –nivel denominado por algunos autores CSR3–. No obstante, Clarkson (1995) afirma que esos conceptos son de difícil validación mediante estudios empíricos, pues no presentan un marco referencial concreto que permita sistematizar la recolección de datos de la realidad.

### Metodología de la investigación empírica

La investigación realizada en 2007, entre un conjunto de estudiantes de MBA de una universidad en el Brasil y otra en el Perú, se orientó a identificar

y analizar los factores que motivan e influyen las decisiones organizacionales sobre el desempeño de la empresa en el campo de la RSC, desde una perspectiva eminentemente descriptiva. En este sentido, se recogió información de tres tipos de variables. La primera variable se estuvo referida a las creencias y las motivaciones personales de los

encuestados en torno a lo que, a su juicio, son las responsabilidades que la empresa debe asumir en la sociedad. El modelo de investigación empírica propone analizar la posibilidad de que este juicio personal pueda influir en las prioridades que el directivo otorgue a la acción de su empresa en los diversos campos de la RSC. La segunda variable consistió en la percepción de los encuestados sobre las presiones de los grupos de interés con los que la organización interactúa, presiones que podrían condicionar el comportamiento empresarial. Finalmente, la tercera variable fue la prioridad que, hipotéticamente, los encuestados otorgarían a diversas acciones consideradas como prácticas empresariales responsables. En ese contexto, y para fines de este estudio, los encuestados asumieron el papel de decisores en sus empresas en torno a los temas consultados.

En coherencia con el modelo descrito, el instrumento de recopilación de la información incluía tres secciones temáticas, las que se sintetizan en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Principales variables en estudio**

Motivaciones frente a la RSC	Atributos de los grupos de interés	Ámbitos de la actuación social responsable empresarial
Modelo de Carroll (1979)	Modelo de Mitchell et al. (1997)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Legal</li> <li>• Ético</li> <li>• Discrecional o filantrópica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Urgencia</li> <li>• Legitimidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito laboral</li> <li>• Ámbito social</li> <li>• Ámbito medioambiental</li> <li>• Ámbito del gobierno corporativo</li> <li>• Ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado</li> <li>• Ámbito de la gestión de la cadena productiva</li> </ul>

Elaboración propia.

La sección 1, Motivaciones en el proceso de toma de decisiones sobre RSC, consideraba cuestiones relacionadas con cuatro factores motivacionales en torno a la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad (Carroll 1979): el factor económico (mejorar el resultado financiero del negocio), el factor legal (responder a la obligación de cumplir la ley), el factor ético (responder a las expectativas de la sociedad en cuanto al comportamiento moral de la empresa, aunque se trate de temas no normados en la legislación) y el factor discrecional (buscar el bienestar general de la sociedad en su conjunto). Teniendo en cuenta este grupo de motivaciones para actuar de modo responsable en el nivel corporativo, los encuestados debían distribuir un total de hasta diez puntos entre estos cuatro componentes, para indicar sus preferencias personales al atender diversos ámbitos de la actuación corporativa. Los ámbitos de la actuación corporativa responsable analizados fueron seis: laboral, social, medioambiental, de gobierno corporativo, de la oferta de productos y servicios al mercado, y de gestión de la cadena de suministro. El objetivo de esta sección del cuestionario fue conocer cuáles responsabilidades de la empresa presentaban mayor o menor importancia relativa para

los encuestados, cuando se trataba de tomar decisiones sobre un ámbito en particular.

Los enunciados en la sección 2, Atributos de los grupos de interés de la organización, tuvieron como objetivo registrar las percepciones de los encuestados sobre los atributos de los grupos de interés en torno a tres conceptos centrales: poder (capacidad de los grupos de interés para influir en las decisiones de la empresa), urgencia (nivel de atención exigido en el corto plazo por los grupos de interés en torno a sus demandas o expectativas frente al comportamiento de la empresa) y legitimidad (percepción de los encuestados sobre lo adecuado de las demandas de los grupos de interés). Los grupos de interés de la empresa, sobre los que se consultó cada uno de estos atributos, fueron: los accionistas; los trabajadores; el equipo directivo; los proveedores, intermediarios y otros socios comerciales; los clientes; los organismos reguladores; la comunidad; las organizaciones de la sociedad civil y las asociaciones que reúnen a las empresas del sector. Al igual que en la primera sección, estos elementos se analizaron para cada uno de los ámbitos de actuación social responsable organizacional, atribuyéndose una puntuación de 1 a 5<sup>1</sup> para recoger las percepciones

1. En los extremos de la puntuación del 1 al 5, se solicitó calificar con 1 cuando: el grupo de interés en estudio no ejercía ningún poder sobre la organización; las demandas o pedidos de este grupo no eran urgentes; las demandas o pedidos del grupo no eran apropiados/no eran legítimos y cuando, en general, la atención al grupo no era prioritaria. Se solicitó calificar con un 5, cuando el grupo analizado ejercía un poder muy fuerte sobre la organización; las demandas o pedidos del grupo eran absolutamente urgentes; las demandas o pedidos del grupo eran totalmente apropiados/legítimos y cuando ese grupo de interés era de alta prioridad para la empresa.



sobre el nivel de influencia que los diversos grupos de interés de la organización tenían en cada una de las esferas de actuación corporativa.

La sección 3, que corresponde a la Prioridad de los ámbitos de la actuación social responsable, buscó averiguar las prioridades de los gestores al tomar decisiones sobre diversas acciones propuestas en los principales ámbitos de actuación social responsable de la empresa. Estas acciones y ámbitos se identificaron a partir de una extensa revisión de los principales instrumentos internacionales disponibles referidos a principios, instrumentos de diagnósticos, guías para la gestión, evaluación y reporte de la RSC. Nuevamente, los ámbitos analizados fueron seis: laboral, social, medioambiental, de gobierno corporativo, de la oferta de productos y servicios al mercado, y de gestión de la cadena de suministro.

En la sección final, Datos generales, se invitó a los encuestados a indicar el sector de actividad de la empresa en la que trabajaban, el número de trabajadores y facturación de la organización; así como datos de su perfil personal (nombre, cargo, formación, edad y experiencia profesional), para fines de caracterización de la muestra. Las respuestas fueron tabuladas en Excel y exportadas al SPSS para la generación de tablas y gráficos descriptivos.

## Análisis de los resultados obtenidos

### Perfil de los encuestados

El estudio contó con la participación de estudiantes del nivel de maestría de la Universidad del Pacífico (UP) y de la Universidad de Sao Paulo (USP). La Universidad del Pacífico es una institución privada peruana especializada en economía y negocios, fundada en 1962. En el nivel de maestría se ofrecen cinco programas relacionados con estas especialidades. La Universidad de Sao Paulo es la mayor institución de enseñanza superior e investigación de Brasil<sup>2</sup>. Es una uni-

versidad pública y gratuita, fundada en 1934. En el nivel de posgrado, ofrece un amplio número de programas de maestría y doctorado.

En el caso de la UP, se entrevistó a 30 estudiantes del programa de MBA de la Escuela de Postgrado de esta casa de estudios; mientras que en la USP se entrevistó a 34 participantes de los cursos de MBA, de Gestión y Empresarialismo Social de la Fundación Instituto de Administración, y a los alumnos de posgrado en Administración de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la universidad.

Una primera diferencia en la muestra por país es el hecho de que, a diferencia de la USP, la UP no contaba con programas de postgrado sobre gestión de emprendimientos sociales o de RSC. Por otro lado, otro factor distintivo fue el sector de procedencia de los entrevistados. Mientras que en la UP la distribución fue bastante homogénea en cuanto a representación: funcionarios de organismos estatales (28,9%), seguidos por una proporción similar de profesionales que trabajaban en empresas de servicios y aquellos provenientes del sector industrial (21,1% cada grupo); en el caso de la USP se evidenció una participación importante de empleados de organizaciones del sector de servicios/comercio (47,1%), seguidos por los profesionales que trabajaban en instituciones de enseñanza (17,6%). En este caso, las organizaciones no gubernamentales (ONG) representaron el 11,8% de los entrevistados y 8,8% de la muestra provenían del sector industrial. Otros sectores, como instituciones públicas, servicios hospitalarios, financieros y de consultoría, tuvieron, cada uno, participación igual o inferior a 2%. Como puede observarse, la participación de los funcionarios de organismos estatales/instituciones públicas es dramáticamente diferente en ambas escuelas (28,9% frente a menos de 2%), situación similar ocurre con los que provienen del sector industrial privado (21,1% versus 8,8%). Finalmente, es posible observar que la participación de

2. <[http://www.usp.br/internacional/home.php?id\\_cont=1&idioma=es](http://www.usp.br/internacional/home.php?id_cont=1&idioma=es)>. Fecha de consulta: 31/03/2009.

profesionales que trabajaban en instituciones de enseñanza no resultó estadísticamente relevante para la UP, mientras que en la USP representó el 17,6% de los entrevistados.

En lo que respecta al tamaño de las organizaciones en las que trabajaban los encuestados, en el caso de la UP se observó que un 40% de ellos, aproximadamente, pertenecían a empresas con un número de trabajadores que oscilaba entre 100 y 500; mientras que un 31,6% formaba parte de organizaciones de mayor envergadura y solo el 15,8% de los encuestados desarrolló labores en pequeñas empresas, de menos de 100 trabajadores. En el caso de la USP<sup>3</sup>, solo el 14,7% pertenecía a empresas que emplean entre 100 y 500 trabajadores, el 50% de los entrevistados trabajaban en empresas con más de 500 empleados y 23,5% en organizaciones que contaban hasta con 100 empleados.

De acuerdo con los números presentados en el World Factbook de la Central Intelligence Agency (CIA)<sup>4</sup>, el sector servicios es responsable del 66% del producto bruto interno (PBI) del Perú; mientras que el industrial, del 25,6%. La fuerza laboral, de casi 10 millones de peruanos, está ocupada en un 73% en el sector servicios y 18% en el industrial. En una tendencia bastante similar, el 65,8% del PBI brasileño corresponde al sector servicios y 28,7% al industrial. La fuerza laboral de Brasil (alrededor de 100 millones de personas) está ocupada en un 66% en servicios y 14% en la industria. En este sentido, si bien no hay mayores diferencias en cuanto a la distribución del PBI y la fuerza laboral entre ambos países, es importante señalar que Brasil es casi 10 veces más grande que el Perú en materia de población laboral. Igualmente, cabe resaltar que Brasil es un país reconocido en la región por sus avances en el tema de RSC<sup>5</sup>. De acuerdo con Agüero (2008), un factor que podría explicar este mayor

desarrollo relativo de la RSC en Brasil se refiere a la no oposición entre la empresa y la sociedad civil, lo que les ha permitido un avance conjunto en la actuación en este tema.

Mientras que en el Perú los temas de RSC son principalmente promovidos por la asociación empresarial Perú 2021 —que busca lograr una visión nacional compartida de largo plazo— y algunas organizaciones sin fines de lucro, donde destacan la ONG SASE y un grupo de universidades privadas (Universidad del Pacífico, Pontificia Universidad Católica, principalmente), algunas iniciativas e instituciones promotoras de la RSC en Brasil son las siguientes:

- Instituto Ethos, organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de sensibilizar al sector empresarial en temas de RSC. Actualmente cuenta con 907 miembros, quienes son responsables del 30% del PBI brasileño y emplean aproximadamente a 1,2 millones de personas<sup>6</sup>.
- Certificación SA8000, estándar internacional creado por Social Accountability International (SAI) para mejorar las condiciones laborales. Es una norma de gestión basada en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los estándares de la Organización internacional del trabajo (OIT)<sup>7</sup>. Brasil ocupa el cuarto lugar en el ranking de países con la mayor cantidad de certificados emitidos en el mundo (Wharton.Universia.Net).
- El Instituto Akatu, institución creada en 2001, que busca promover un papel activo en el consumidor, como agente de transformación social que practica el consumo responsable. Su trabajo está centrado en la comunicación y en la educación, mediante el uso de canales de diálogo con los diversos públicos de la sociedad brasileña<sup>8</sup>.

3. El 11,8% de los encuestados no respondió esta pregunta.

4. <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>. Fecha de consulta: 31/03/2009.

5. Esto ha sido reconocido por diversos autores, tales como Pesce (2004), Puppim de Oliveira (2006) y Agüero (2008).

6. <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3889&Alias=EthosEnglish&Lang=pt-BR>>. Fecha de consulta: 31/03/2009.

7. <<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=472>>. Fecha de consulta: 31/03/2009.

8. <<http://www.akatu.org.br>>. Fecha de consulta: 18/01/2009.

- Índice de sustentabilidad empresarial de la Bolsa de Valores de Sao Paulo (Bovespa), implementado a finales del año 2005, fue el primero en Latinoamérica<sup>9</sup>. Este índice incluyó a 28 compañías locales listadas en bolsa, con el objetivo no solo de medir su performance económico y financiero sino también en materia de gobierno corporativo, ambiental y social.

yor dispersión en este aspecto, donde el 29,4% ocupaba cargos de nivel profesional o técnico; 29,4% ocupaba cargos de nivel jefatural o superior y los 20,6% restantes desempeñaban funciones de consultoría o asesoría.

Motivaciones de los encuestados sobre las responsabilidades de la empresa

Finalmente, en cuanto al nivel o posición del encuestado dentro de la organización, en el caso de la UP se observó que una gran proporción de los encuestados ocupaba posiciones intermedias de nivel profesional o técnico (50%), solo un 31,6% ocupaba puestos de nivel jefatural o superior y 7,9% se desempeñaba en funciones de consultoría o asesoría. En la USP hubo una ma-

Se investigaron los cuatro factores motivacionales que impulsan la toma de decisiones en cada ámbito de actuación social responsable. El cuadro 3 muestra los valores de la media y desviación estándar para cada uno de los factores motivacionales relacionados con los seis ámbitos de gestión de la actuación social responsable en el nivel empresarial, analizados en este artículo.

Cuadro 3

Media y desviación estándar de la puntuación para cada ámbito de actuación social responsable

Ámbito	Motivación	Universidad del Pacífico		Universidad de Sao Paulo	
		Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Público interno / Laboral	Económica	3,3	1,38	3,2	1,17
	Legal Ética	2,4	1,30	2,4	1,02
	Discrecion al	2,0	1,06	2,1	0,69
		2,3	1,39	2,5	1,26
	Económica	1,7	1,19	2,0	1,15
Social	Legal	1,9	0,89	2,0	0,98
	Ética	2,9	1,18	3,2	0,96
	Discrecion al	3,2	1,14	3,1	1,04
		1,6	1,02	2,1	1,19
Medioambiente	Legal Ética	2,1	0,92	2,4	0,98
	Discrecion al	2,5	1,04	2,6	0,99
		3,3	1,22	3,4	1,48
	Económica	2,7	1,51	3,7	1,38
Gobierno corporativo	Legal Ética	2,6	1,09	2,2	1,03
	Discrecion al	2,2	1,09	2,4	1,01
		2,1	1,29	1,9	0,92
	Económica	3,6	1,59	3,9	1,36
Productos y servicios	Legal Ética	1,5	0,84	2,1	0,99
	Discrecion al	2,1	0,98	2,1	0,89
		2,3	1,09	2,4	1,04
	Economía	3,5	1,48	3,7	1,21
Cadena productiva	Legal Ética	1,8	1,16	2,1	0,89
	Discrecional	1,8	1,08	2,1	0,83
		2,0	1,22	2,1	0,87

Fuente: Elaboración propia

9. <<http://www.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/PressRelease?openform&7D6799C53DD3C625852570CB004EBE48>>. Fecha de consulta: 31/03/2009.



En términos generales, es posible comentar la notoria importancia atribuida, en ambas muestras de encuestados, a la motivación económica en la actuación corporativa socialmente responsable para cuatro de los seis ámbitos de actuación analizados (ámbito laboral, ámbito del gobierno corporativo, de la oferta de productos y servicios al mercado, y de la gestión de la cadena de suministro). Este hecho es consistente con diversos planteamientos en la literatura, que hacen alusión a la diferencia en las percepciones sobre la RSC entre los países de mayor y menor desarrollo económico. Según se afirma, la mayor o menor disposición de recursos económicos estaría condicionando la inversión en programas de RSC (Hay y Gray 1974; Campbell 2007); así, en el caso de países en desarrollo, los recursos escasos podrían llevar a los directivos a priorizar su responsabilidad más básica: la responsabilidad económica.

La lectura del cuadro 3 permite deducir que, en lo que se refiere a las prácticas laborales responsables, tanto el grupo peruano como el grupo brasileño han atribuido una mayor importancia relativa al factor económico como impulsor del comportamiento laboral de la empresa (3,3 en el caso peruano y 3,2 en el caso brasileño). Por otra parte, mientras que en el grupo peruano el aspecto legal resulta segundo en importancia (2,4); en el caso brasileño se reconoce una mayor responsabilidad discrecional o filantrópica por parte de la empresa (2,5) cuando se trata del desarrollo de buenas prácticas laborales. Esto podría explicarse por las diferencias del marco regulatorio de cada país y por el nivel de identificación que en cada lugar se otorga a la responsabilidad empresarial en el campo laboral, como generadora de puestos de trabajo formal. Finalmente, en ambos grupos encuestados, la motivación ética para actuar en el ámbito corporativo en el plano laboral es la menos significativa (2,0 en el caso peruano y 2,1 en el caso brasileño).

Respecto de la actuación de la empresa en el ámbito social, factor muy vinculado a la relación de la empresa con la comunidad y la sociedad en su conjunto, es coincidente el hecho de que los

encuestados de ambos grupos consideran como más relevantes razones éticas o filantrópicas para actuar en este campo y, no así, las razones de carácter económico o legal.

En ambos grupos, las buenas prácticas medioambientales se identifican como en el caso del tema social, con motivaciones discrecionales o filantrópicas principalmente (3,4 en Brasil y 3,3 en el Perú) y, en segundo término, como respuesta a un comportamiento ético (2,6 en Brasil y 2,5 en el Perú). Resulta curioso destacar que el tema económico o el tema legal resultan poco relevantes en la toma de decisiones sobre aspectos medioambientales.

Al referirnos al ámbito del gobierno corporativo, existe cierta diferencia en ambos grupos. Mientras que el grupo brasileño otorga una importancia relativa significativa a la vinculación de estas prácticas con el negocio de la empresa (3,7 a la responsabilidad económica), el grupo peruano otorga prácticamente igual importancia al factor económico y al factor legal (2,7 y 2,6, respectivamente). En este sentido, en ambos casos se evidencia la opinión que es imperativo cumplir este campo de actuación para lograr la sostenibilidad del negocio. Y, por lo tanto, ambos grupos consideran que un buen gobierno corporativo guarda muy poca relación con una actitud discrecional en la empresa.

Finalmente, como podría ser lógico suponer, las prácticas responsables en materia de productos y servicios ofertados al mercado y en materia de gestión de la cadena de suministro son claramente identificadas como condicionantes del desempeño económico de la empresa en ambos grupos, si bien expresan también una relativa importancia atribuida a razones de carácter discrecional en la actuación empresarial en estos ámbitos. En este sentido, podría afirmarse que lo económico no siempre se opone a la acción voluntaria y discrecional de la empresa, como algunos autores han sugerido en la literatura. Más bien, en el grupo analizado —en ambos países— pareciera que existe cierta preocupación por el posible efecto que los productos y

servicios ofertados tienen en la sociedad, motivación más relevante que la obligación legal por cumplir con el desarrollo de buenas prácticas.

Atributos de los grupos de interés desde la percepción de los encuestados

Siguiendo a Mitchell et al. (1997), es posible identificar tres atributos centrales en los grupos de interés de la empresa (el poder que ejercen sobre las decisiones de la empresa; la urgencia de sus demandas y la legitimidad de las mismas).

El modelo de investigación planteado buscó recoger la valoración que los encuestados realizan para cada atributo de sus diversos grupos de interés, en el contexto de los diversos ámbitos de la actuación social empresarial.

A continuación se describe el nivel alcanzado por cada uno de los tres conceptos, en cada ámbito de la actuación empresarial. En cada caso, a mayor puntaje acumulado, mayor importancia otorgada al atributo consultado. Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro 4.

**Cuadro 4**

**Media y desviación estándar de la puntuación de los atributos de los grupos de interés**

Ámbito	Motivación	Universidad del Pacífico		Universidad de Sao Paulo	
		Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Público interno / Laboral	Poder	25,6	6,73	23,3	7,23
	Urgencia	24,7	7,55	26,4	8,23
	Legitimidad	27,7	9,40	27,9	8,81
	Total	78,0		77,6	
Social	Poder	23,8	7,10	24,5	7,68
	Urgencia	24,2	8,26	24,9	7,95
	Legitimidad	25,6	7,15	29,4	8,80
	Total	73,6		78,8	
Medioambiente	Poder	23,3	6,98	24,9	8,36
	Urgencia	24,7	9,77	25,8	9,45
	Legitimidad	26,8	7,00	29,1	10,20
	Total	74,8		79,8	
Gobierno corporativo	Poder	22,6	6,33	23,9	8,02
	Urgencia	24,3	8,22	26,9	8,94
	Legitimidad	24,8	6,35	28,9	9,66
Productos y servicios	Total Poder	71,7		79,7	
	Urgencia	25,1	8,39	28,7	8,73
	Legitimidad	26,6	8,50	29,5	9,59
	Total	27,9	7,43	30,7	9,18
Cadena productiva	Poder	22,8	8,91	24,6	8,35
	Urgencia	24,5	8,49	25,9	8,61
	Legitimidad	26,1	7,40	28,7	9,14
	Total	73,4		79,2	

Fuente: Elaboración propia

Si entendemos que, desde la percepción de los encuestados, el nivel de puntuación acumulada otorgado a los atributos de los agentes sociales es un reflejo del nivel de presión o presencia de estos grupos en torno a los ámbitos específicos de la acción empresarial, cabe resaltar que en el caso peruano, el ámbito del gobierno corporativo es el que menos puntuación total presenta (71,7), seguido del ámbito de la gestión de la cadena productiva (73,4). Por el contrario, los grupos de interés ejercen mayor presión en las empresas peruanas de la muestra en el ámbito de la oferta de productos y servicios al mercado (79,6) y en el ámbito laboral (78,0). En este sentido, el ámbito de gobierno corporativo reúne el menor nivel de puntuación para cada uno de los tres atributos de los grupos de interés consultados.

En el caso del grupo del Brasil, se evidencia una percepción general de mayor presión por parte del conjunto de grupos de interés en relación con los encuestados del Perú, lo que da indicios de una sociedad más activa en su vinculación con la empresa. En este grupo, a diferencia del caso peruano, el ámbito laboral es el que obtiene una menor puntuación (77,6), seguido por el ámbito social (78,8). Es notoria la mayor valoración de los atributos de los grupos de interés en el caso de la oferta de productos y servicios al mercado (88,9); así como, la importancia de la puntuación otorgada al ámbito medioambiental (79,8).

Una mirada general a las puntuaciones de cada uno de los atributos analizados muestra que la legitimidad de los grupos de interés y de sus demandas es el atributo más valorado en el conjunto de la muestra, cualesquiera sea el ámbito de la RSC del que se trate. Por otra parte, en el grupo de encuestados peruanos, la urgencia de las demandas es el segundo factor relevante para todos los ámbitos de la RSC, con excepción del ámbito laboral, donde el poder del conjunto de grupos de interés es algo más relevante que el nivel de urgencia de sus pedidos (25,6 frente a 24,7). En el caso del grupo brasileño, la urgencia de la atención de los pedidos de los grupos

de interés se constituye en el segundo factor en importancia en cinco de los seis ámbitos de la RSC, donde únicamente la oferta de productos y servicios al mercado ocupa el primer lugar en la valoración.

El análisis del comportamiento de cada atributo en ambos grupos muestra que los ámbitos en donde los grupos de interés ejercen menos poder son: los temas de gobierno corporativo para los encuestados del grupo peruano (22,6) y los temas referidos al ámbito laboral para los del grupo brasileño (23,3). Cabe destacar que en el grupo peruano, los grupos de interés ejercen poca influencia o poder en el tema de la gestión de la cadena de suministro (22,8), atributo relativamente más relevante en el caso brasileño (24,6).

En cuanto al nivel de urgencia percibido en las demandas de los grupos, los ámbitos de menor influencia son: el gobierno corporativo para el caso peruano (24,3) y la acción social para el caso brasileño (24,9). Cabe destacar que la urgencia de los pedidos de los grupos de interés obtiene las puntuaciones más altas en ambos grupos, en los temas de oferta de productos y servicios al mercado (29,5 en el caso brasileño y 26,6 en el caso peruano).

Finalmente, en lo que respecta a la legitimidad percibida en los grupos de interés, se da menor importancia al tema de gobierno corporativo en el caso peruano (24,8) y a temas relacionados con el ámbito laboral en el caso brasileño (27,9).

La dispersión entre las respuestas de los encuestados de ambas muestras, que da señales de un mayor o menor consenso en torno a la importancia de los temas analizados, ha sido bastante similar, con excepción del caso del atributo legitimidad de los pedidos del conjunto de grupos de interés en los ámbitos de gobierno corporativo y medioambiente, en donde se observa una mayor dispersión en el grupo brasileño en comparación con el grupo peruano (9,66 frente a 6,35 y 10,2 frente a 7,0, respectivamente).

## Prioridad otorgada a los ámbitos de actuación social responsable de la empresa

En esta sección del instrumento de recolección de información, se solicita a los encuestados que califiquen el nivel de prioridad que otorgarían en el proceso de toma de decisiones a diversos aspectos de la actuación empresarial en los ámbitos laboral, social, medioambiental, de gobierno corporativo, de oferta de productos y servicios al mercado, y de gestión de la cadena de suministro. Según ello, la prioridad otorgada por los encuestados a cada ámbito de la gestión social responsable empresarial estará definida por la acumulación del puntaje otorgado al conjunto de acciones propuestas para cada uno de estos ámbitos. Para cada ámbito de acción se plantearon un número igual de acciones, las que se obtuvieron mediante un trabajo de revisión y síntesis de diversos instrumentos de diagnóstico y guías generales para la gestión de la RSC utilizados en América Latina. Entre estos instrumentos destacan los indicadores GRI (Global Reporting Initiative), los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, los indicadores del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) de Argentina, los indicadores de Acción Empresaria de Chile, los indicadores

Perú 2021 del Perú, los indicadores IndicaRSE de Guatemala, el Manual de Autoevaluación de Deres de Uruguay y el Social Venture Network de los Estados Unidos y Europa.

En el cuadro 5 se presentan en las respuestas de los encuestados.

Considerando la calificación promedio otorgada a cada ámbito de actuación, el orden de prioridad fue el siguiente:

1. Oferta de productos y servicios al mercado en ambos grupos, con una media superior en 4,1 puntos en el caso brasileño.
2. Gestión del ámbito laboral (grupo peruano)-gobierno corporativo (grupo brasileño), con un puntaje similar en ambos casos.
3. Gestión de la cadena productiva (en ambos grupos), con una media superior en 1,8 en el caso del grupo brasileño.
4. Gobierno corporativo (grupo peruano)-ámbito laboral (grupo brasileño).
5. Gestión social y gestión medioambiental, con un mismo puntaje para el grupo peruano y con una diferencia de 0,1 entre ambos ámbitos para el grupo brasileño.

Cuadro 5

Prioridad de los ámbitos de actuación social responsable de la organización (puntuación total)

Ámbito	Universidad del Pacífico		Universidad de Sao Paulo	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Público interno / Laboral	38,7	12,58	36,5	6,26
Social	29,6	8,34	33,3	5,34
Medioambiente	29,6	8,15	33,4	6,53
Gobierno corporativo	35,6	8,41	38,7	5,31
Productos y servicios	39,1	11,01	43,2	5,47
Cadena productiva	36,0	6,79	37,8	5,77

Fuente: Elaboración propia.

En torno a este orden de priorización es posible comentar una fuerte coincidencia en las opiniones relativas de ambos grupos de encuestados. En este sentido, destaca el hecho de que se hayan dejado como últimas prioridades los temas sociales y medioambientales, menos asociados con aspectos del negocio en los países de América Latina. Por otro lado, resalta la mayor importancia relativa otorgada al tema laboral en el caso peruano, frente a una importancia relativa similar otorgada al tema de gobierno corporativo en el caso brasileño.

En lo que se refiere al nivel de dispersión en las respuestas de los encuestados peruanos, se observa que la mayor diversidad de respuestas se evidenció en las acciones referidas a la gestión del ámbito laboral (12,58) y de la oferta de productos y servicios (11,01), mientras que la mayor concentración de calificaciones se dio en la gestión de la cadena de suministro (6,79). En el caso de los encuestados de Brasil, la dispersión de respuestas ha sido muy similar en todos los ámbitos. La mayor diversidad se dio en lo referente a la gestión medioambiental (6,53) y la mayor concentración se presentó en el gobierno corporativo (5,31).

### Consideraciones finales

Este estudio tuvo como objetivo analizar dos tipos de factores que pueden adquirir un papel relevante en la estructura de los mapas mentales de los ejecutivos, cuando tienen que tomar decisiones organizacionales que prioricen aspectos de RSC. Uno de estos factores está relacionado con la motivación personal frente a la acción empresarial responsable. El otro factor, a las percepciones en torno a la presión que ejercen sobre la acción empresarial las expectativas y las demandas de los grupos de interés. Para ello, se estudiaron dos muestras de estudiantes de maestría procedentes de escuelas de negocios líderes en el Perú y en el Brasil. En este sentido, es importante considerar las diferencias en cuanto al entorno al que los encuestados están expuestos.

Según Agüero (2008), Brasil es el país que exhibe la práctica más avanzada y el conjunto más desarrollado de instituciones de RSC en América Latina. Por otra parte, es el único caso en el que la producción de las empresas asociadas a la RSC representa alrededor de un tercio de la economía nacional. Al mismo tiempo, este país experimenta una densidad de redes y alianzas de colaboración, tanto en el nivel de ciudades como de estados, que no se da en la misma magnitud en los otros casos latinoamericanos. Estas consideraciones, vistas a la luz de la muestra estudiada, pueden evidenciarse en la mayor valoración que los encuestados de este país otorgan a los atributos de poder, urgencia y legitimidad de los diversos agentes sociales con los que interactúan, en comparación con el grupo peruano. En el caso del Perú, en contraposición, Sanborn (2008) asegura que si bien es cierto que en las últimas dos décadas se ha observado un creciente número de actividades orientadas a la promoción de la RSC, en la práctica, la mayoría de empresas aún está lejos de lograr ese ideal y solo una minoría lo intenta. Son pocas las empresas que se esfuerzan por incorporar la RSC en forma integral y alineada por medio de sus operaciones y relaciones con diversos grupos de interés. Estos casos, según Sanborn (2008), están principalmente referidos a grandes mineras transnacionales, que tienen años de experiencia en otros países y crecientes presiones de parte de las ONG transnacionales.

Si consideramos el entorno descrito, con una mayor maduración del concepto de RSC en la sociedad brasileña, sería presumible encontrar entre los encuestados opiniones consistentes con una visión amplia y más integral de la acción empresarial y las responsabilidades de estas organizaciones en el entorno en el que actúan. En este sentido, esta visión tendría que reflejarse en la elevada priorización de las acciones sugeridas para cada uno de los ámbitos de la RSC propuestos. Una revisión de los resultados obtenidos nos muestra que el grupo brasileño, en comparación con sus pares peruanos, efectivamente, otorga una puntuación promedio mayor a la priorización de las acciones de RSC. Del mismo modo, este



grupo evidencia una percepción de mayor importancia atribuida a los grupos de interés. Sin embargo, muestra también que el grupo del Brasil ha puntuado con mayor importancia (en términos de motivación, presión de los grupos de interés y prioridad de las acciones propuestas) los temas ligados de manera más directa con un mejor desempeño económico de la organización (oferta de productos y servicios al mercado, gestión laboral, gobierno corporativo y gestión de la cadena productiva); mientras que los ámbitos de gestión del medioambiente y gestión social – en donde se dieron puntajes más elevados a las motivaciones éticas y filantrópicas para actuar de manera responsable– fueron considerados de menor prioridad relativa. Este hallazgo es consistente con la literatura que analiza el nivel de avance de la RSC en países en desarrollo, donde la importancia de la motivación económica en el accionar corporativo es aún el primer factor condicionante para la acción corporativa responsable. En este sentido, en el campo medioambiental y social se evidencia –en ambos grupos de encuestados– un enfoque altruista (principista), destacado por Wartick y Cochran (1985), lejano todavía a una asociación directa y natural con la operación central del negocio. Esta situación coloca actualmente a los países en desarrollo en gran desventaja en el debate y en los desafíos actuales en torno al desarrollo socioambiental, el cual tiene que movilizar a líderes locales e investigadores de diversos países para la búsqueda de soluciones sostenibles que armonicen el desarrollo social con la preservación ambiental, mediante nuevas formas de producción y consumo, como enfatiza Sachs (2000).

Ahora bien, si centramos la atención en los atributos reconocidos en los grupos de interés y sus demandas frente a la acción empresarial, un hallazgo relevante es la consistente importancia que se le atribuye a la legitimidad de estos grupos frente a otros criterios, tales como la urgencia de los pedidos y el poder reconocido en ellos. Este hecho estaría mostrando una tendencia hacia el reconocimiento de la justificación moral de las exigencias de los agentes

sociales por parte de los encuestados, más allá de la influencia o la presión por la pronta atención de las demandas que presenten estos grupos. Por otro lado, la investigación revela que los temas relacionados con la oferta de productos y servicios al mercado son los que experimentan mayor presión del entorno de la empresa en ambos países; mientras que otros ámbitos, tales como el laboral y el referido al gobierno corporativo, reflejan diferencias en el grado de sensibilización de los agentes sociales de ambas sociedades. Mientras que en el grupo peruano el tema laboral cobra mayor relevancia –tal vez como producto de la permanente necesidad de que la empresa contribuya activamente en la generación de empleo formal y de la exigencia de buenas prácticas en este tema para lograr competitividad internacional–, las acciones relacionadas con el gobierno corporativo parecen estar más interiorizadas por la sociedad brasileña. En efecto, desde la década de los años 1990, nuevas formas de gobierno corporativo se hicieron presentes en la economía brasileña, asumiendo creciente relevancia en el mundo empresarial. Este hecho parece deberse a recientes procesos de apertura comercial al capitalismo extranjero, a la apertura a nuevos capitales en las empresas familiares y a la privatización de los servicios públicos; todo ello en un contexto de estabilización de la economía y de atracción de inversionistas diversificados, lo cual resultó en el establecimiento de nuevas formas societarias en las que participaron diferentes agentes (Siffert Filho 1998).

Por otra parte, de acuerdo con Wood (1991a), algunos factores motivacionales pueden ser influenciados por las diferentes características de los tomadores de decisión: trayectoria ética personal, bagaje cultural, preferencias, valores y su experiencia de vida; así como por aspectos vinculados a la relación de la empresa con la sociedad. La investigación realizada muestra que, a pesar de las diferencias en términos de la naturaleza (privada y pública) y dimensión (300 alumnos de posgrado en la UP frente a 22.069 en la

USP) de las instituciones y de los mercados (Brasil no solo cuenta con un PBI considerablemente mayor al de Perú, sino que su fuerza laboral es 10 veces el tamaño de la peruana), las respuestas no han sido abrumadoramente distintas. Esto lleva a considerar la importancia de identificar a los grupos de interés en todos los ámbitos de actuación social responsable y promover una adecuada gestión de esas relaciones, sobre la base de un análisis estratégico del am-

biente y del potencial impacto en el desempeño y sostenibilidad del negocio. Quedará pendiente para futuros estudios evaluar aquellas relaciones de causa y efecto en esta dinámica de discrecionalidad del directivo en la toma de decisiones sobre RSC que, hoy por hoy, es la que está decidiendo el futuro de las iniciativas relacionadas con aspectos sociales y medioambientales que resultan centrales para el desarrollo de ambos países.

## Referencias

- AGLE, B. R.; R. K. Mitchell y J. A. Sonnenfeld  
1999 «Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values». En: *Academy of Management Journal*, vol. 42, Nº 5, pp. 507-525.
- AGÜERO, F.  
2008 «La promoción de la responsabilidad social empresarial en América Latina». En: SANBORN, C. y F. PORTOCARRERO (eds.). *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, pp. 147-178.
- BOAL, S. B. y N. PEERY  
1985 «The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility». En: *Journal of Management*, vol. 11, Nº 3, pp. 71-82.
- CAMPBELL, J. L.  
2007 «Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility». En: *Academy of Management Review*, vol. 32, Nº 3, pp. 946-967.
- CARROLL, A. B.  
1996 *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Tercera edición. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.  
1979 «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». En: *Academy of Management Review*, vol. 4, Nº 4, pp. 497-505.
- CLARKSON, M. B. E.  
1995 «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance». En: *Academy of Management Review*, vol. 20, Nº1, pp. 92-117.
- DONALDSON, T. y L. E. PRESTON  
1995 «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». En: *Academy of Management Review*, vol. 20, Nº 1, pp. 65-91.
- FREEMAN, R. E.  
1984 *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Toronto: Pitman.
- GREENING, D. W. y B. GRAY  
1994 «Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues». En: *Academy of Management Review*, vol. 37, Nº 3, pp. 467-498.
- GONZÁLEZ, E.  
2001 *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de Stakeholders desde la ética discursiva*. Tesis doctoral. Castellón: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Departamento de Filosofía y Sociología, Universitat Jaime I de Castellón.
- HAY, R. y E. GRAY  
1974 «Social Responsibilities of Business Managers». En: *Academy of Management Journal*, vol. 17, Nº 1, pp. 135-143.
- MITCHELL, R. K.; B. R. AGLE y D. J. WOOD  
1997 «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». En: *Academy of Management Review*, vol. 22, Nº 4, pp. 853-886.
- PESCE, D.  
2004 «El contexto de la responsabilidad social empresarial en América Latina, presentación realizada». Seminario internacional *Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*. Santiago de Chile, RSE Red Interamericana.

PUPIMM DE OLIVEIRA, J. A.

2006 «Corporate Citizenship in Latin América: New Challenges for Business». En: The Journal of Corporate Citizenship, vol. 21, pp. 17-20.

SACHS, I.

2000 Caminhos para o desenvolvimento sustentavel. Río de Janeiro: Garamond.

SANBORN, C.

2008 «Del dicho al hecho: empresa y responsabilidad social en el Perú». En: Revista Brújula. Dossier Responsabilidad Social, Año 9, Nº 16, pp. 6-18.

SAVAGE, G. T.; T. W. NIX, J. D. BLAIR y C. J. WHITEHEAD

1991 «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders». En: Academy of Management Executive, vol. 5, Nº 12, pp. 61-75.

SIFFERT FILHO, N.

1998 «Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90». Revista do BNDES, vol. 5, Nº 9, pp. 123-46.

STEINER, G. A.

1971 Business and Society. Nueva York: Random House.

WARTICK, S. L. y P. L. COCHRAN

1985 «The Evolution of the Corporate Social Performance Model». En: Academy of Management Review, vol. 10, Nº 4, pp. 758-769.

WHARTON.UNIVERSIA.NET

2006 «In Latin America, Companies Are Becoming More Interested in Social Corporate Responsibility». En: Universia Knowledge@Wharton (revista digital). 15 de noviembre. Fecha de consulta: 31/03/2009. <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1259&language=english>>

WOOD, D. J.

1991a «Corporate Social Performance Revisited». En: Academy of Management Review, vol. 16, Nº 4, pp. 691-718.

1991b «Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance». En: Journal of Management, vol. 17, Nº 2, pp. 383-406.

1991c «Toward Improving Corporate Social Performance». En: Business Horizons, vol. 34, Nº 4, pp. 66-73.